

THE ANALYSIS OF JOB CHARACTERISTICS OF MEDIUM SCALE INDUSTRIES IN BAROS SUBDISTRICT, SUKABUMI CITY, WEST JAVA

Candradewini

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Padjadjaran

Email: candradewini@gmail.com

ABSTRACT

Baros Subdistrict of Sukabumi City is one of the urban villages with the largest medium scale industry. This study aims to explain the job characteristics of medium-scale industrial in Baros Urban of Sukabumi. The research method used qualitative approach. This approach reveals the phenomena and problems associated with the characteristics of job in 5 (five) medium-scale industries in Baros Subdistrict. Informants in this study are leaders and employees of 5 companies and leaders of the Department of Cooperatives, SMEs Trade and Industry. Data validity is tested through triangulation technique. The results showed that job on the five industries has a variety of tasks in accordance with their respective industries and assist in the completion of employment improvement work. Identity of tasks and task significance, highest judgment on positions related directly to business or industrial fields such as designers for accessories, chefs for culinary and woodworking/technicians for furniture. Furthermore, for the autonomy of work at the managerial level has good autonomy because in mid-scale companies start different from small companies where already visible delegation of authority and leveling hierarchy. Finally on feedback, all jobs in all five industries have feedback mechanism so that employees can know the evaluation of their work result.

Keywords : Job characteristics, medium scale Industries

ANALISIS KARAKTERISTIK PEKERJAAN PADA INDUSTRI SKALA MENENGAH DI KELURAHAN BAROS KOTA SUKABUMI JAWA BARAT

ABSTRAK

Kelurahan Baros Kota Sukabumi menjadi salah satu kelurahan yang memiliki industri skala menengah terbanyak. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan karakteristik pekerjaan pada industri skala menengah di Kelurahan Baros Kota Sukabumi. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif. Melalui pendekatan ini terungkap fenomena dan permasalahan yang terkait dengan karakteristik pekerjaan di 5 (lima) industri skala menengah di Kelurahan Baros. Informan pada penelitian ini adalah pimpinan dan karyawan dari 5 perusahaan serta pimpinan Dinas Koperasi, UKM Perdagangan dan Perindustrian Kota Sukabumi. Keabsahan data diuji melalui teknik triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pekerjaan pada kelima industri memiliki keberagaman tugas sesuai dengan bidang industri masing-masing dan membantu dalam penyelesaian pekerjaan peningkatan kemampuan karyawan. Identitas tugas dan keberartian tugas, penilaian tertinggi pada posisi yang terkait langsung dengan bidang usaha atau bidang industri seperti desainer untuk karesori, koki untuk kuliner dan tukang/teknisi kayu untuk furniture. Selanjutnya untuk otonomi kerja di level manajerial memiliki otonomi yang cukup baik karena di perusahaan skala menengah mulai berbeda dengan perusahaan kecil dimana sudah terlihat delegasi wewenang dan *leveling* hirarki. Terakhir mengenai *feedback*, semua pekerjaan di kelima industri ini memiliki mekanisme *feedback* sehingga karyawan dapat mengetahui evaluasi hasil pekerjaannya masing-masing.

Kata kunci : Karakteristik pekerjaan, industri skala menengah

PENDAHULUAN

Industri Kecil dan Menengah (IKM) yang tersebar di wilayah Kota Sukabumi diklasifikasikan menjadi 3 (tiga) golongan. Golongan pertama yaitu IKM yang termasuk ke kategori Industri Agro dan Hasil Hutan, yang kedua adalah IKM yang termasuk ke dalam kategori Industri Aneka dan yang terakhir adalah IKM yang tergolong ke dalam Industri Logam dan Transportasi.

Bila dilihat dari skala usaha menurut Kementerian Perindustrian, di Kota Sukabumi terdapat dua jenis industri yang tergolong ke dalam industri kecil dan menengah, yaitu Industri Kecil 750 perusahaan dan Industri Menengah sebanyak 27 perusahaan.

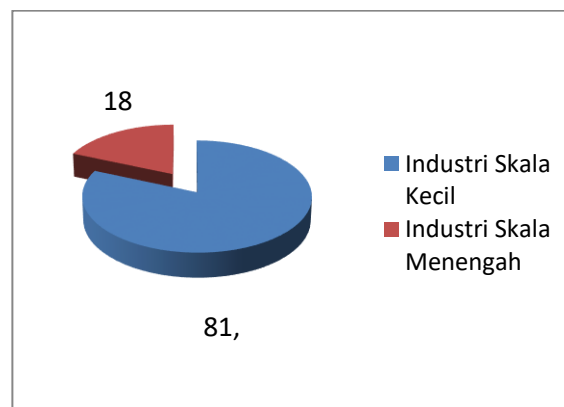
Penelitian ini akan memfokuskan kajian pada skala industri menengah. Hal ini untuk melihat lebih dalam mengenai pengelolaan industri menengah sebagai industri yang berada satu kelas di atas industri kecil. Adapun fokus riset ini adalah karakteristik pekerjaan di industri menengah. Urgensi riset ini adalah untuk menemukan karakteristik pekerjaan pada industri menengah.

Kota Sukabumi memiliki banyak kelurahan yang tersebar di 7 Kecamatan. Dari sekian banyak kelurahan yang berada di Kota Sukabumi, Kelurahan Baros merupakan salah satu kelurahan yang memiliki perusahaan menengah yang paling banyak (5 perusahaan). Kelurahan Baros memiliki 18,5% perusahaan menengah dari seluruh jumlah perusahaan yaitu 27 buah perusahaan. Berikut disajikan tabel 1.1.

Tabel 1. Perbandingan Jumlah Industri Skala Kecil dan Skala Menengah di Kelurahan Baros Kota Sukabumi

No	Skala	Kuantitas	Prosentase
1	Industri Skala Kecil	22	81,5%
2	Industri Skala Menengah	5	18,5%
Jumlah		27	100%

Sumber: Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan Kota Sukabumi Tahun 2012



Gambar 1. Perbandingan Industri Skala Kecil dan Skala Menengah di Kelurahan Baros Kota Sukabumi

Kelima perusahaan tersebut adalah: Zaenal Latief, Sari Udang Jaya, Sinar Pusaka, UD Jaya dan Tunas Aroma. Secara berurutan bergerak dalam bidang usaha: keripik pisang, kerupuk, karesori, garam dapur dan furniture. Kelima perusahaan tersebut termasuk kategori industri menengah karena memiliki karyawan lebih dari 19 orang (BPS).

Tabel 2. Industri Skala Menengah di Kelurahan Baros Kota Sukabumi

Nama	Pegawai	Produk
Zaenal Latief	44	Keripik Pisang
Sari Udang Jaya	50	Kerupuk
Sinar Pusaka	59	Karesori
UD Jaya	22	Garam Dapur
Tunas Aroma	50	Furniture

Sumber: Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan Kota Sukabumi Tahun 2012

Perusahaan menengah dengan jumlah karyawan antara 20 sampai dengan 99 orang memiliki kompleksitas yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan kecil. Pekerjaan-pekerjaan yang ada memiliki sifat dan ciri khas tersendiri yang berbeda dengan perusahaan besar dan perusahaan kecil. Oleh karena itu pengkajian mengenai karakteristik pekerjaan sangat diperlukan karena terkait dengan variabel lain dalam suatu organisasi. Gibson, dkk (2006) menyatakan “sikap terhadap karakteristik pekerjaan secara positif dapat menumbuhkan semangat kerja dan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal”. Hal ini dibuktikan oleh para peneliti dalam bidang SDM dan perilaku organisasi.

Thomas E.V. Rahajaan dkk (2012) meneliti Karakteristik Pekerjaan dalam kaitannya dengan Lingkungan Kerja, Stres Kerja, Kepuasan dan *Organizational Citizenship Behavior*. Temuannya adalah karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap lingkungan kerja dan stres kerja.

Otmo (2013) menemukan pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian karakteristik pekerjaan berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Penelitian-penelitian tersebut mengungkapkan urgensi dari karakteristik pekerjaan yang berkontribusi terhadap lingkungan kerja, stres kerja, kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*. Artinya, karakteristik pekerjaan memiliki tingkat urgensi yang tinggi dalam pengelolaan usaha. Penelitian tersebut dilakukan di perusahaan besar. Belum banyak penelitian karakteristik pekerjaan yang dilakukan di perusahaan menengah.

Perbedaan skala usaha besar dan usaha menengah menjadi daya tarik tersendiri yang memotivasi penulis untuk menelusuri bagaimana kondisi industri skala menengah dari aspek karakteristik pekerjaan.

TINJAUAN PUSTKA

Karakteristik pekerjaan adalah sebuah pendekatan dalam merancang pekerjaan yang menunjukkan bagaimana pekerjaan dideskripsikan ke dalam lima dimensi inti yaitu keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi dan umpan balik (Robbins dan Judge, 2007:268). Simamora, H (2004) mengatakan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan suatu pendekatan terhadap pemerdayaan pekerjaan. Menurut teori karakteristik pekerjaan Hackman dan Oldham dalam Robbins (2008) “Sebuah pekerjaan dapat melahirkan tiga keadaan psikologis dalam diri seorang karyawan yakni mengalami makna kerja, memikul tanggung jawab akan hasil kerja, dan pengetahuan akan hasil kerja yang akan mempengaruhi motivasi kerja secara internal, kepuasan kerja dan keefektifan kerja”. Lima dimensi karakteristik pekerjaan yang dikembangkan oleh J. Richard Hackman dan Greg Oldham, adalah sebagai berikut:

1. Keanekaragaman keterampilan (*skill variety*): Tingkat sampai mana pekerjaan membutuhkan beragam aktivitas sehingga pekerja bisa menggunakan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda.
2. Identitas tugas (*task identity*): Tingkat sampai mana suatu pekerjaan membutuhkan penyelesaian dari seluruh bagian pekerjaan yang bisa diidentifikasi.
3. Arti tugas (*task significance*): Tingkat sampai mana suatu pekerjaan berpengaruh substansial dalam kehidupan atau pekerjaan individu lain.
4. Otonomi (*autonomy*): Tingkat sampai mana suatu pekerjaan memberikan kebebasan, kemerdekaan, serta keleluasaan yang substansial untuk individu dalam merencanakan pekerjaan dan menentukan prosedur-prosedur yang akan digunakan untuk menjalankan pekerjaan tersebut.
5. Umpan balik (*feedback*): Tingkat sampai mana pelaksanaan aktivitas kerja membuat seorang individu mendapatkan informasi yang jelas dan langsung mengenai keefektifan kinerjanya.

Krietner dan Kinicki (2005) menjelaskan kondisi di mana individu mengalami keadaan psikologis, keadaan tersebut antara lain:

- a. **Pemahaman Tentang Pekerjaan**
Individu harus merasakan pekerjaannya penting dalam suatu sistem nilai yang diterimanya. Keadaan ini muncul karena adanya keanekaragaman keterampilan, identitas tugas dan arti tugas. Keanekaragaman keterampilan, identitas tugas dan arti tugas secara bersama-sama menciptakan kerja yang bermakna.
- b. **Pengalaman Bertanggung jawab atas Hasil**
Karyawan harus merasa yakin bahwa secara pribadi dirinya dapat diperhitungkan untuk usaha yang dilakukannya. Keadaan ini muncul akibat adanya unsur otonomi. Otonomi memberikan kepada pelaksana pekerjaan itu suatu pesan tanggung jawab pribadi untuk hasil-hasilnya. Sehingga dirinya dapat merasakan bahwa pekerjaan yang dikerjakannya saat ini tergantung pada usaha, inisiatif dan keputusannya sendiri.
- c. **Pengetahuan Tentang Hasil kerja**
Karyawan harus mampu menentukan pada suatu dasar apakah hasil dari pekerjaannya memuaskan atau tidak. Keadaan ini muncul akibat adanya unsur umpan balik. Jika suatu pekerjaan memberikan umpan balik, maka karyawan tersebut akan mengetahui seberapa efektif dia bekerja.

Semakin baik pengalaman kondisi psikologis tersebut, maka karyawan semakin termotivasi untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik dan akan merasa puas dengan apa yang telah ia kerjakan.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif. Metode ini bertujuan untuk memahami berbagai aspek yang ada dalam menganalisis karakteristik pekerjaan pada Industri Skala Menengah di Kelurahan Baros Kota Sukabumi. Alasan

penulis menggunakan metode penelitian kualitatif karena metode ini dapat digunakan untuk menemukan dan memahami apa yang tersembunyi dibalik fenomena yang terjadi. Penelitian dengan menggunakan metode penelitian kualitatif dapat menghasilkan penemuan-penemuan yang tidak dapat dicapai (diperoleh) dengan menggunakan prosedur-prosedur statistik atau cara-cara lain dari kuantifikasi (pengukuran).

Dengan pendekatan kualitatif ini penulis lebih menekankan pada esensi dari fenomena analisis karakteristik pekerjaan pada Industri Skala Menengah di Kelurahan Baros Kota Sukabumi yang diteliti. Hasil analisis penelitian kualitatif lebih bersifat ideografik, yang kemudian tidak dapat digeneralisasi.

Hasil analisis penelitian kualitatif yang naturalistik ini lebih bersifat membangun, mengembangkan maupun menemukan teori-teori karakteristik pekerjaan pada Industri Skala Menengah di Kelurahan Baros Kota Sukabumi. Lebih lanjut pada penelitian kualitatif ini tidak ditujukan untuk menarik kesimpulan suatu populasi melainkan untuk mempelajari karakteristik yang diteliti, baik itu orang ataupun kelompok dalam karakteristik pekerjaan pada Industri Skala Menengah di Kelurahan Baros Kota Sukabumi. Sehingga keberlakuan hasil penelitian tersebut hanya untuk orang atau kelompok yang sedang diteliti tersebut.

Prosedur penelitian kualitatif dilakukan penulis melalui beberapa tahap yaitu:

1. Tahap pra lapangan, dalam bentuk kegiatan menyusun rancangan penelitian, menentukan lokasi penelitian, pengurusan perizinan penelitian, penentuan narasumber atau informan, penyiapan perlengkapan penelitian serta persiapan diri penulis untuk beradaptasi dengan suasana kehidupan obyek penelitian pada pihak yang terkait.
2. Tahap pengumpulan data, tahap ini penulis memahami latar penelitian, memasuki lokasi, dan obyek penelitian, dengan melakukan wawancara yang dilakukan

kepada para informan dan pengamatan pada aktivitas pelaksanaan fungsi, tugas, dan kewajiban. Pengumpulan data serta pengamatan (observasi). Penulis melakukan wawancara dan pengamatan secara mendalam terhadap objek penelitian.

3. Tahap analisis data yang dilakukan penulis dengan melakukan *editing*, reduksi, dan klarifikasi semua fakta, data, dan informasi, mengelompokkan data, menganalisis temuan penelitian, kemudian melakukan triangulasi, dan teknik pemeriksaan keabsahan data lainnya. Tahap ini diakhiri dengan memaparkan data, dan informasi demi menjawab masalah penelitian dengan melukiskan interaksi antara fenomena yang diteliti. Analisis data meliputi aktivitas reduksi data, tampilan data, dan pembuatan kesimpulan atau verifikasi hasil penelitian.
4. Tahap terakhir adalah penulisan laporan penelitian yang selain memuat temuan penelitian juga menguraikan hasil interpretasi dan menjelaskan temuan penelitian serta perumusan kesimpulan, dan rekomendasi penelitian.

Selanjutnya wawancara dilakukan kepada para informan, yang dibagi menjadi Pimpinan dan pegawai di Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan Kota Sukabumi, Pemilik dan para karyawan Industri Skala Menengah di Kelurahan Baros Kota Sukabumi. Wawancara yang dilakukan penulis terlebih dahulu dengan menyampaikan dan menyepakati waktu wawancara. Dalam melakukan wawancara diwarnai situasi santai, dan dalam kondisi saling mempercayai, tanpa tekanan, dan tidak terpengaruh oleh jabatan yang disandang.

Di dalam penelitian ini, penulis melakukan pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan teknik triangulasi, yaitu melakukan analisis perbandingan antar data yang diperoleh dari hasil observasi di tempat kerja dengan membandingkannya terhadap hasil wawancara kepada informan dari pihak lainnya. Triangulasi yang dilakukan penulis ini merupakan teknik pemeriksaan yang juga memanfaatkan fakta yang ada di lapangan untuk keperluan pengecekan hasil pengamatan lapangan, seperti

fakta yang digunakan sebagai pembanding data hasil wawancara dan studi dokumentasi.

Dalam penelitian ini, triangulasi yang digunakan penulis adalah triangulasi sumber, dengan demikian triangulasi sumber adalah membandingkan fakta yang ditemukan di lapangan penelitian dari hasil wawancara dengan informan. Selain itu penulis menggunakan triangulasi teknik pengumpulan data, dengan membandingkan hasil observasi yang dilakukan penulis.

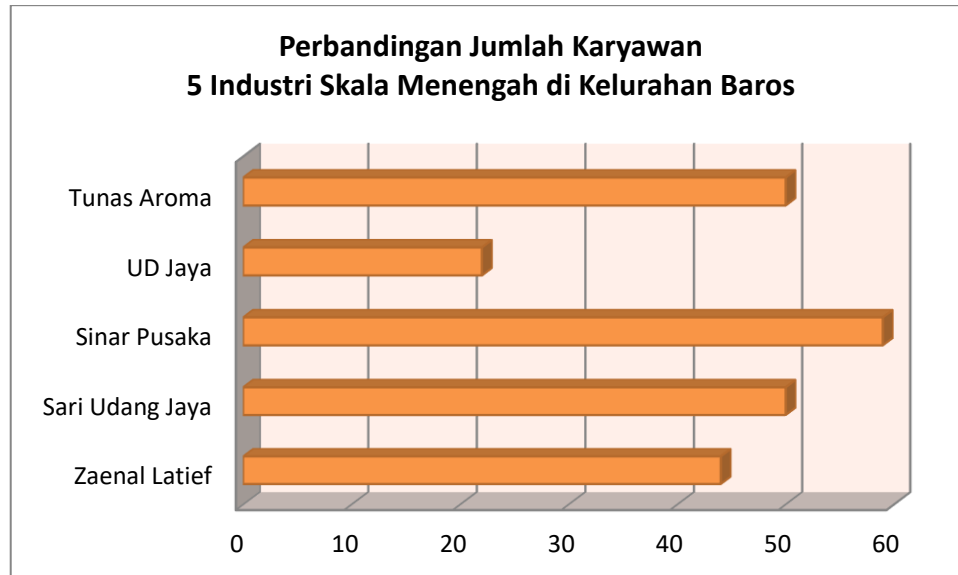
Dalam penelitian ini, triangulasi tahap lanjutan dilakukan penulis dengan cara analisis perbandingan antar data yang diperoleh dengan membandingkan keterangan yang diperoleh penulis dari wawancara dengan pihak terkait. Sedangkan triangulasi teknik dilakukan oleh penulis melalui kegiatan analisis perbandingan antar data terhadap data yang diperoleh, dengan cara membandingkan informasi yang diperoleh dari hasil wawancara dengan seluruh informan, kemudian penulis membandingkannya dengan observasi yang penulis lakukan di berbagai tempat yang menjadi objek penelitian.

Penulis juga memeriksa kembali penemuan hasil penelitian dari teknik pengumpulan data, dan sumber data, sehingga ditemukan perbedaan, dan kesamaan serta alasan-alasannya. Pemanfaatan temuan hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan dimanfaatkan untuk pengecekan kembali data penelitian, dan mengarahkan analisis data. Seluruh data penelitian yang dianggap penting akan dijelaskan dengan menggunakan teori yang penulis anggap paling relevan dapat menganalisis karakteristik pekerjaan pada Industri Skala Menengah di Kelurahan Baros Kota Sukabumi Jawa Barat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kelurahan Baros merupakan kelurahan di Kota Sukabumi dengan jumlah industri menengah paling banyak yaitu 5 perusahaan. Kelima perusahaan tersebut adalah Zaenal

Latief (44 karyawan), Sari Udang Jaya (50 karyawan), Sinar Pusaka (59 karyawan), UD Jaya (22 karyawan) dan Tunas Aroma (50 karyawan). Berikut perbandingan jumlah karyawan kelima perusahaan tersebut.



Perusahaan yang bergerak dalam industri makanan adalah Zaenal Latief dan Sari Udang Jaya, di bidang industri bumbu dapur yaitu UD Jaya dan non makanan yaitu Sinar Pusaka dan Tunas Aroma. Semua perusahaan ini terdaftar di Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan Kota Sukabumi.

Informan pada penelitian ini adalah pimpinan dan karyawan dari kelima perusahaan dan pimpinan dari Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan Kota Sukabumi. Melalui *in-depth interview* dengan para informan diperoleh penjelasan mengenai kondisi di perusahaan menengah di Kelurahan Baros khususnya dalam hal karakteristik pekerjaan.

Penyajian pembahasan karakteristik pekerjaan menggunakan pedoman teori (*guiding theory*) karakteristik pekerjaan yang dikemukakan oleh Hackman dan Oldham dalam Robbins (2008) yang menyatakan ada 5 (lima) dimensi dalam mengungkap karakteristik pekerjaan dalam suatu organisasi atau

perusahaan yaitu pertama keanekaragaman keterampilan (*skill variety*), kedua identitas tugas (*task identity*), ketiga keberartian tugas (*task significance*), keempat otonomi (*autonomy*) dan kelima umpan balik (*feedback*)

Keanekaragaman Keterampilan (*Skill Variety*)

Keanekaragaman yang dimaksud adalah sejauhmana pekerjaan membutuhkan beragam aktivitas sehingga pekerja bisa menggunakan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda. Artinya walaupun pegawai ditugaskan pada satu jenis pekerjaan, tetapi pekerjaan tersebut menuntut variasi keterampilan.

Berdasarkan informasi dari beberapa karyawan industri karesori dan furniture, para teknisi di perusahaan dituntut untuk bisa melaksanakan pekerjaan dengan beberapa keterampilan yang terintegrasi. Misalkan teknisi bagian pengecatan karesori atau furniture, harus memiliki kemampuan dempul dan ampelas. Variasi keterampilan ini juga terjadi di

perusahaan makanan keripik dan kerupuk serta garam dapur. Selain di level staf dan teknisi, pekerjaan yang menuntut keterampilan beragam adalah manajer dan supervisor. Para manajer dituntut untuk memahami pekerjaan secara teknis, mampu mengelola karyawan dan harus pandai berkomunikasi.

Informasi lebih lengkap diperoleh dari industri furniture di Kelurahan Baros. Tenaga kerja yang terlibat dalam usaha furniture kayu pada umumnya terdiri dari tenaga kerja langsung dan tenaga kerja tidak langsung. Yang dimaksud dengan tenaga kerja langsung adalah pekerja produksi yang memiliki keahlian dalam kategori tukang kayu, dapat melakukan politur untuk pekerjaan finishing, serta mengamplas. Sedangkan tenaga administrasi, penjualan, dan sopir pada bagian pengantaran termasuk kelompok tenaga kerja tidak langsung.

Sementara itu, berbeda dengan tenaga kerja yang bekerja pada industri keripik pisang, kerupuk, dan garam. Pada industri ini, tenaga kerja yang diperlukan hampir tidak memerlukan keahlian khusus. Dalam hal ini, tenaga kerja baik pria maupun wanita dapat dipekerjakan pada semua tahap atau proses pembuatan. Akan tetapi, tenaga kerja laki-laki sebagian besar dipilih untuk ditempatkan pada proses penyiapan bahan, pencetakan, pemotongan, atau pengukusan. Lain halnya dengan tenaga kerja wanita yang banyak digunakan pada proses pemotongan, penjemuran, dan pengepakan. Dengan minimnya keanekaragaman keterampilan yang dibutuhkan pada pembuatan dan pengolahan industri keripik pisang, kerupuk, dan garam dapur, maka selain tenaga kerja tetap, terkadang diperlukan tenaga kerja borongan jika sewaktu-waktu terjadi lonjakan pesanan atau pada musim kemarau dimana proses produksi meningkat.

Berdasarkan kondisi tersebut, tingkat keterampilan tenaga kerja atau pekerja sangat menentukan kualitas produk yang dihasilkan. Oleh karena itu, pada industri karesori dan

furniture, kreatifitas perancang dan keahlian pekerja merupakan aset penting bagi kelangsungan usaha karesori dan furniture kayu, mengingat produk yang dihasilkan lebih mengedepankan nilai seni dan presisi. Selain itu, kemampuan menggunakan teknologi juga menjadi hal penting dalam kedua industri ini. Teknologi produksi dalam usaha furniture kayu merupakan kombinasi antara teknologi sederhana dan teknologi semi modern. Teknologi sederhana terlihat dari penggunaan peralatan yang dikerjakan secara manual dengan lebih mengandalkan pada tenaga manusia. Sedangkan teknologi semi modern terlihat dalam penggunaan peralatan yang digerakkan dengan mesin listrik, meskipun masih dalam kendali pekerja. Dengan demikian, pekerjaan dalam industri ini mengandalkan gabungan antara keterampilan tangan para pekerja dalam penggunaan peralatan yang sederhana atau dengan kata lain manual, maupun dalam mengoperasikan peralatan semi modern. Dengan demikian tingkat keahlian pekerja menjadi faktor yang krusial untuk menghasilkan produk furniture yang berkualitas baik.

Secara umum, salah satu aset penting yang dimiliki oleh organisasi adalah manusia atau pekerjanya. Hasil kerja yang optimal dapat diraih bilamana kondisi lingkungan kerja pun baik, dalam hal ini lingkungan kerja yang sehat, aman, dan nyaman. Lingkungan kerja yang kondusif akan mendorong semangat kerja karyawan. Dengan demikian, kemajuan organisasi ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola karyawan dan mempertahankannya. Hal ini dapat dilakukan diantaranya dengan memberikan perhatian terhadap kebutuhan, keinginan, minat, bakat, dan keterampilan karyawan sehingga karyawan termotivasi untuk melakukan pekerjaan dan menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi.

Mengacu kepada pendapat Hackman dan Oldham dalam Robbins (2008), bahwa keanekaragaman keterampilan kerja, bermanfaat dalam pelaksanaan pekerjaan dan

bagi karyawannya juga bermanfaat. Pekerjaan yang menuntut beberapa keterampilan kerja akan mengurangi rasa bosan dan meningkatkan keterampilan atau *skill* dari seorang karyawan maupun seseorang yang duduk di posisi manajerial. Secara umum kelima perusahaan skala menengah yang berada di Kelurahan Baros memiliki karakteristik pekerjaan yang menuntut variasi keterampilan (*skill variety*) dari pekerja atau manajer yang mengemban pekerjaannya.

Identitas Tugas (*Task Identity*)

Tingkat sampai mana suatu pekerjaan membutuhkan penyelesaian dari seluruh bagian pekerjaan yang bisa diidentifikasi. Contoh pekerjaan yang mendapat nilai tinggi dalam identitas adalah tukang lemari yang mendesain furnitur, memilih kayu, membuat objek, dan menyelesaikannya sampai sempurna. Contoh pekerjaan yang mendapat nilai rendah dalam dimensi ini adalah pekerja di pabrik furnitur yang hanya mengoperasikan mesin bubut untuk membuat kaki meja.

Suatu pekerjaan bisa diukur dari identitas pekerjaannya tersebut. Untuk lebih memudahkan pemahaman bisa diasosiasikan dengan pekerjaan sebagai pemain sepak bola. Semua pemain bola memiliki identitas tugas masing-masing, namun demikian ada posisi-posisi tertentu yang memiliki identitas yang nampak lebih nyata dan dianggap lebih menghasilkan hasil yang nyata. Sehingga posisi-posisi tertentu di mata manajer dan masyarakat memiliki nilai yang lebih tinggi dari posisi lainnya.

Untuk perusahaan kuliner kerupuk dan keripik, pekerjaan yang memiliki nilai tinggi adalah peracik dan pemasak. Dua posisi ini lebih tinggi identitas pekerjaannya dari pembungkus. Untuk perusahaan karesori mobil adalah desainer dan ahli pengovenan. Dengan demikian bisa dikatakan kelima industri skala menengah ini memiliki perbedaan dalam hal

identitas pekerjaan karena bergerak pada industri yang berbeda.

Keberartian Tugas (*Task Significance*)

Tingkat sampai mana suatu pekerjaan berpengaruh substansial dalam kehidupan atau pekerjaan individu lain. Sifat suatu pekerjaan berbeda antara satu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya. Suatu pekerjaan dianggap memiliki keberartian atau signifikansi yang lebih dibandingkan dengan pekerjaan lainnya. Pemikiran ini bisa dijadikan dasar bagi pemimpin perusahaan dalam memetakan pekerjaan dengan pekerjaannya, memetakan sistem *reward*. Hal ini tergantung dari industrinya. Misalkan dokter dan perawat memiliki tingkat keberartian yang lebih tinggi untuk rumah sakit, guru untuk sekolahan, teknisi listrik untuk PLN dan lain-lain.

Berdasarkan informasi dari lima pimpinan perusahaan industri skala menengah di Kelurahan Baros, diperoleh informasi bahwa dari sudut pandang manajemen mereka memiliki catatan mengenai hal ini. Dalam artian signifikansi pekerjaan sesuai dengan industri. Untuk perusahaan kuliner adalah koki sang peracik dan pemasak memiliki keberartian yang tinggi dibanding yang lainnya. Pekerjaan ini diharapkan tidak diisi dengan pekerja yang memiliki sikap cenderung keluar masuk pekerjaan. Karena pergantian yang sering, akan cukup merepotkan. Berdasarkan informasi dari perusahaan karesori, posisi desainer memiliki keberartian yang tinggi dibandingkan dengan pekerjaan lainnya.

Keberartian kerja atau tugas memang harus dipetakan dan jadi *record* pimpinan. Hal ini sebaiknya tidak sampai kepada karyawan. Dalam artian karyawan tidak perlu diinformasikan bahwa tugasnya kurang berarti daripada tugas rekan kerjanya. Justru dalam sudut pandang ini, seorang pimpinan harus mampu meyakinkan karyawan bahwa tugasnya atau pekerjaannya sangat berperan bagi kemajuan perusahaan.

Otonomi (*Autonomy*)

Tingkat sampai mana suatu pekerjaan memberikan kebebasan, kemerdekaan, serta keleluasaan yang substansial untuk individu dalam merencanakan pekerjaan dan menentukan prosedur-prosedur yang akan digunakan untuk menjalankan pekerjaan tersebut. Contoh pekerjaan-pekerjaan yang mendapat nilai tinggi dalam otonomi adalah penjual yang merencanakan pekerjaannya sendiri setiap hari dan memutuskan pendekatan penjualan yang paling efektif untuk setiap pelanggan tanpa pengawasan. Contoh pekerjaan yang mendapat nilai rendah dalam dimensi ini adalah penjual yang diberi serangkaian petunjuk setiap harinya dan diwajibkan mengikuti instruksi penjualan standar dengan setiap calon pelanggan.

Dari segi teknis, pekerjaan pembuatan keripik pisang, kerupuk, dan garam dapur mempunyai tahapan proses yang sudah sangat jelas dan relatif mudah karena bahan-bahan yang mudah didapat dan alat-alat yang digunakan relatif sederhana. Pada umumnya *lay out* pabrik diatur sesuai dengan urutan tahap-tahap produksi. Hal ini untuk memudahkan proses pemindahan barang dari masing-masing tahap. Sebagai contoh, ruangan untuk tempat pemotongan kerupuk merupakan ruangan yang langsung tembus ke lahan penjemuran untuk memudahkan proses pengangkutan kerupuk setelah dipotong untuk selanjutnya melewati tahap penjemuran. Gudang penyimpanan pun akan disesuaikan dengan jumlah produksi.

Dengan demikian, tingkat keleluasaan pekerja dalam menjalankan tahap-tahap produksi dapat dikatakan rendah. Secara fisik, seorang pekerja sudah jelas harus berada dimana saat melakukan tugasnya. Selain itu, berdasarkan alur pembuatan kerupuk ikan, maka bahan-bahan yang diperlukan sudah sangat jelas seperti gula, garam dan telur dicampur kemudian ikan dibersihkan, dibuang tulang dan durinya, dicuci kemudian dihaluskan. Setelah itu ikan dan bumbu

dicampur hingga bumbu merata. Kemudian melewati tahap pengadonan, pencetakan, pengukusan, pendinginan, pemotongan, penjemuran, hingga pengepakan. Berangkat dari tahapan tersebut, maka setiap pekerja sudah sangat jelas alur pekerjaannya. Kemudahan ini tentu berimplikasi pada minimnya keterampilan dan kompleksitas pekerjaan yang harus dilakukan. Pada sebagian pekerja, kondisi ini justru membuat pekerja nyaman dan terhindar dari stress kerja yang berlebihan.

Sedangkan pada industri furniture, keleluasaan seseorang dapat mempengaruhi kualitas kerjanya. Kreativitas seni yang disalurkan pada saat pembuatan meja, kursi, dan hasil furniture lainnya tentu akan mendorong semangat dan gairah kerja para pekerja. Demikian pula pada saat pemilihan kayu dan lokasi dimana setiap pekerja akan menyelesaikan pekerjaannya. *Lay out* ruangan tidak terlalu kaku sehingga pekerja dapat mencari tempat yang paling nyaman bagi dirinya sepanjang dapat menyelesaikan pekerjaannya. Secara umum, sejauh ini pengusaha furniture kayu dapat mengelola para karyawannya dengan memperhatikan kebutuhan keleluasaan masing-masing pekerja dalam bekerja asalkan fasilitas, peralatan produksi dan jumlah tenaga kerja telah tersedia cukup memadai.

Umpan Balik (*Feedback*)

Yang dimaksud umpan balik atau *feedback* disini adalah sejauhmana pelaksanaan aktivitas kerja membuat seorang individu mendapatkan informasi yang jelas dan langsung mengenai keefektifan kinerjanya. Contoh pekerja yang memperoleh umpan balik yang langsung terasa adalah teknisi pengecatan pada perusahaan karesori. Hasil pekerjaannya akan bisa langsung diuji oleh evaluator pengecatan bila tidak sempurna dalam melakukan pekerjaannya. Untuk perusahaan kerupuk dan keripik di Kelurahan Baros, peracik dan pemasak akan

langsung diketahui apakah kualitas rasanya sama atau tidak dengan cara dicicipi oleh rekan kerja. Untuk perusahaan garam dapur dapat langsung melihat dari kualitas garam yang akan dipasarkan. Kalau dianggap tidak layak, misalkan basah/lembab akan langsung menjadi *feedback* bagi pembuat.

Interview juga dilakukan pada posisi pekerjaan yang tidak langsung terkait dengan jenis luaran atau barang yang diproduksi. Posisi ini adalah administrasi, keuangan, dan posisi lainnya yang bersifat perkantoran. Menurut para karyawan, umpan balik yang mereka terima diantaranya berupa evaluasi laporan pekerjaan, keakuratan data dan kecepatan. Pimpinan akan langsung memberikan reaksi misalkan apabila terlambat dalam mengkalkulasi pekerjaan keuangan dan administrasi atau terjadi kesalahan dalam pencatatan dan pelaporan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh gambaran yang jelas mengenai karakteristik pekerjaan pada industri skala menengah di Kelurahan Baros Kota Sukabumi. Dalam hal keberagaman keterampilan, semua industri memiliki keberagaman tugas sesuai dengan bidang industri masing masing. Kondisi ini sangat membantu dalam penyelesaian pekerjaan dan membantu peningkatan kemampuan karyawan. Dalam hal identitas tugas dan keberartian tugas, penilaian tertinggi didominasi oleh posisi yang terkait langsung dengan bidang usaha atau bidang industri seperti desainer untuk karesori, koki untuk kuliner dan tukang/teknisi kayu untuk furniture. Selanjutnya untuk otonomi kerja di *level* manajerial memiliki otonomi yang cukup baik karena di perusahaan skala menengah mulai berbeda dengan perusahaan kecil dimana sudah terlihat delegasi wewenang dan *leveling* hirarki. Terakhir mengenai *feedback*, semua posisi pekerjaan mendapatkan *feedback* dari pimpinan namun ada yang bersifat langsung terkait

dengan produk dan ada yang bersifat pekerjaan perkantoran.

DAFTAR PUSTAKA

- Franciscus Jefri Otmo. (2013). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Kerja terhadap OCB pada Karyawan PT Menara Agung. Jurnal Manajemen. ejournal.unp.ac.id. p. 1-9.
- Gibson, Ivancevish, Donnelly. (2006). *Organizations Behaviour*, 12th Edition. Boston.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinichi. (2005). Perilaku Organisasi, Buku 2, Edisi Kelima, Penerjemah: Erly Suandy. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. (2006). Perilaku Organisasi, Edisi Kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S., P. & Judge, T., A. (2007). *Organizational Behavior*, 12th Edition. Pearson International.
- Robbins dan Judge. (2008). Perilaku Organisasi, Buku 1, Cet.12. Jakarta: Salemba Empat.
- Rusidi. (1993). Teknik Analisis Kuantitatif. Bandung: Lembaga Penelitian Unpad.
- Simamora, Henry. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Ketiga, Cetakan Pertama. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Thomas E.V. Rahajaan, Bambang Swasto, Kusdi Rahardjo. (2012). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Lingkungan Kerja, Stres Kerja, Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*: Studi Pada Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Karel Saldusuitubun Langgur. Profit Journal. Ejournalfia.ub.ac.id. p. 104-116.